

## HACIA UN LIDERAZGO FEMENINO DE CORTE TRANSFORMACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Medina-Vicent, Maria  
Departamento de Filosofía y Sociología  
Universidad Jaume I de Castellón  
[medinam@uji.es](mailto:medinam@uji.es)

### RESUMEN:

La escisión dicotómica de los espacios público y privado ha determinado en gran medida las construcciones culturales de género basadas en valores y principios excluyentes, que edifican un modelo de mujer y de hombre contrapuestos. Dichos roles suponen la base de nuestra educación y determinan los modos de vida en las sociedades occidentales actuales, vertebrando de forma transversal todos los ámbitos sociales, desde la política hasta la economía. Ningún campo escapa a esta diferenciación que acaba derivando en desigualdad por razón de sexo/género. En la presente comunicación abordaremos las diferencias de liderazgo existentes entre mujeres y hombres dentro del ámbito empresarial y de las organizaciones. Así pues, nuestra principal tarea reside en reconocer las posibilidades de definición de un modelo de liderazgo femenino muchas veces ejercido a la sombra, y destacar sus rasgos principales cercanos al modelo transformacional. Además, veremos cómo en un contexto de cambio y recesión económica mundial, se hace patente la necesidad de reformular las bases del modelo de dirección tradicional, asociado y ejercido históricamente por hombres. Las organizaciones empresariales demandan liderazgos complementarios, liderazgos de corte transformacional y que en definitiva, responden a los principios y valores característicos del rol de género femenino.

### PALABRAS CLAVE:

Liderazgo femenino, modelo transformacional, ética empresarial.

### ABSTRACT:

The dichotomist division of public and private spaces that to a great extent has determined the cultural constructions of gender based on values and restrictive principles which build an opposed model of women and men. These roles represent the basis of our education and determine the lifestyle in occidental contemporary societies, holding up all areas of society in a transversal way, from politics to economy. This gender differentiation turns into inequality gender. In the present communication we will deal with the leadership differences between men and women within the business and organization field. Therefore, our main task is to recognize the possibilities of definition of a model of women leadership carried out many times in the shadow and highlight its main features near the transformational leadership model. Moreover, we will see how in a context of change and economical recession, it is necessary to reformulate the foundations of the traditional leadership model, associated and historically exercised by men. Organizations require complementary leadership, relational leadership, nearly to the transformational model, and that at the end, answer to the principles and values of female gender role.

### KEYWORDS:

Women Leadership, Transformational Model, Business Ethics.

## INTRODUCCIÓN

Las siguientes páginas se presentan ante nosotros/as como un espacio de reflexión acerca de las posibilidades de definición de un modelo de liderazgo femenino de corte transformacional dentro del marco de una empresa ética y responsable. En esta línea, nos adentraremos en el estudio de las principales teorías de liderazgo desarrolladas hasta la fecha, haciendo especial hincapié en aquellas que otorgan mayor importancia a la variable sexo/género y que analizan la existencia de diferencias de corte transformacional o transaccional entre los liderazgos ejercidos por parte de mujeres y hombres. Una vez se haya allanado el camino hacia la defensa del liderazgo femenino de corte transformacional, deberemos determinar las principales características del contexto económico/empresarial en el que encaja dicho tipo de liderazgo y el papel que pueden jugar las mujeres en su seno. Veremos pues, cual es el tipo de liderazgo que demandan y precisan hoy en día gran parte de las organizaciones económicas, y también como dicho modelo se sostiene sobre los principios de la ética empresarial.

## LA MULTIDISCIPLINARIEDAD DEL LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno de estudio que ha sido abordado por diversas disciplinas, desde la psicología social, pasando por la sociología hasta las ciencias empresariales. Debido a su carácter multidisciplinar y a la proliferación de estudios que ha suscitado en las últimas décadas por los cambios acontecidos en el entorno empresarial, defendemos nuestro interés en dicho fenómeno como una de las claves para el empoderamiento femenino en el mundo laboral. Por esta razón, se van a intentar tener en cuenta la mayor parte de las teorías existentes, para poder dibujar así un panorama más completo sobre qué es el liderazgo y para comprobar si es posible llegar a la diferenciación de dos modelos de dirección según sexo/género<sup>1</sup>.

Si entendemos el liderazgo como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el/la líder- y sus seguidores” (Lupano y Castro, 2006: 108), veremos que se trata de un fenómeno de percepción social, ya que alguien se convierte en líder porque otros/as le dotan de poder. Por lo tanto, no se puede obviar que los estereotipos de género van a jugar un gran papel a la hora de definir en nuestro imaginario colectivo qué entendemos por líder, y de dibujar la imagen social de aquello que sería considerado un “buen liderazgo”, asociado históricamente al sexo masculino. En nuestro objetivo de llegar a la definición de un modelo de liderazgo femenino, debemos adentrarnos en las teorías y supuestos que se han desarrollado en torno a dicho fenómeno. Por esta razón, efectuaremos un repaso a las teorías que han estudiado la heterogeneidad de perfiles de liderazgo que se pueden encontrar, para después poner el énfasis en los estudios que se centran en el análisis de la variable sexo/género. Basaremos nuestra comunicación en tres tablas clasificatorias de elaboración propia, donde se analizan conjuntamente los estudios y teorías sobre liderazgo tratados en este trabajo<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Cuando hablamos de sexo, nos referimos a la biología que diferencia a hembras y machos, es decir, el sexo biológico femenino y el masculino. Mientras que cuando hablamos del género, nos remitimos a la feminidad y la masculinidad, una construcción edificada a partir de componentes culturales, físicos, psicológicos, etc. En nuestra mente, sexo y género se hallan unidos, porque principalmente el género es construido sobre un sexo determinado. Sin embargo, se trata de dos componentes que se pueden desarrollar de forma separada, porque son independientes entre sí (Millet, 2010: 78). Así pues, en este trabajo utilizaremos el par sexo/género como un tándem inseparable ya que son conceptos que se pueden trabajar de forma conjunta; aunque se debe tener en cuenta que gran parte de la tradición feminista los ha desarrollado separadamente, algo que sería también acertado.

<sup>2</sup> Las tres tablas se realizaron en el marco del Trabajo Fin de Máster (Máster Interuniversitario en Ética y Democracia) presentado por la autora en el año 2013, titulado “Liderazgo femenino: un enfoque transformacional frente al paradigma de la organización tradicional”, el cual se puede consultar junto con dichas tablas en el Repositorio de la Universitat Jaume I o en la siguiente dirección: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77827>

A medida que nos vayamos adentrando en dichas teorías, nos daremos cuenta de que resulta muy complicado establecer una definición unívoca de liderazgo femenino y masculino. Así pues, en una primera parte estudiaremos las teorías que han abordado el liderazgo sin tener en cuenta la variable de género o sexual, agrupadas en cuatro categorías de uso generalizado en la psicología social: las teorías de los rasgos (Allport), las del comportamiento o conductuales (Hemphill, Fleishman y Stodgill), las situacionales o de contingencia (Fiedler) y el enfoque transformacional (Bass y Avolio). En una segunda parte, se abordarán los estudios que se centran en la variable sexo/género, cuyas principales posturas de estudio son: aquellos/as que consideran que “el género sí condiciona la manera de ejercer el liderazgo y aquellos/as que consideran que las diferencias existentes no se deben tanto al género como a la propia cultura de las organizaciones” (Blázquez, 2005: 1). Por último, los/as lectores/as deberán tener en cuenta que dependiendo de la metodología y la perspectiva que los/as autores/as den a su trabajo de campo, los resultados serán dispares, complicando en gran medida nuestra tarea. A pesar de esto, defenderemos la existencia de un liderazgo femenino que puede ofrecer en el contexto de crisis económica mundial nuevos horizontes de actuación y empoderamiento.

## EL ESTUDIO GENERAL DEL LIDERAZGO

En el siguiente apartado se estudiarán las principales teorías que abordan el estudio del liderazgo de forma general, sin tener en cuenta la variable de sexo/género, y centrándose en otras variables como el tamaño de la organización, la estructura o el modo de trabajo del equipo, para definir las actitudes, cualidades y comportamientos que ha de tener un/a buen/a líder. En primer lugar, encontramos las teorías de los rasgos, que intentan definir un modelo de liderazgo único centrándose en las características individuales que comparten los/as grandes líderes de la Humanidad como Nelson Mandela, Mahatma Gandhi o Margaret Thatcher. Dicha teoría sirve para establecer una especie de definición (rasgos psicológicos, físicos, de personalidad, etc.) de lo que sería un/a líder, pero no pretende medir la eficacia de los modelos. Por consiguiente, podemos llegar a la conclusión de que centrarse en los grandes líderes históricos supone centrarse en la historia de los hombres, ya que han sido escasas las mujeres que han podido ejercer un papel importante en la historia sin ser su labor menospreciada, con lo que esta teoría no sirve para discernir las diferencias en el liderazgo de mujeres y hombres.

En segundo lugar, encontramos las teorías del comportamiento o conductuales, cuya principal sede se halla en la Universidad Estatal de Ohio con el *Personnel Research Board* (Hemphill, Fleishman y Stodgill). Dentro de este tipo de teorías encontramos los estudios que se centran en estudiar las conductas, actitudes y comportamientos que lleva a cabo la persona al mando, y encontrar la relación entre dichas conductas y el éxito que tengan en el desempeño del trabajo. Según los estudios de Ohio, existen dos dimensiones en el comportamiento del/la líder: estructura de inicio (centrada en la asignación de tareas y metas concretas) y la consideración (centrada en una relación de confianza hacia el equipo). En los estudios de la Universidad de Michigan desarrollados por parte de Likert, Katz, Kahn y Seashore; se destaca que las conductas de los/as líderes son percibidas por sus subordinados/as en base a dos aspectos: si el liderazgo desempeñado se centra en la producción o en las relaciones dentro del equipo.

En tercer lugar, tenemos los estudios situacionales o de contingencias donde destaca la labor de F. E. Fiedler, en los cuales ya se incluye el contexto como valor determinante en la formación del tipo de líder. Según estas teorías, son las diferentes situaciones las que determinan las respuestas de los/as líderes, por tanto, no serían tan importantes las cualidades personales como el entorno o la propia cultura organizacional que provocan el desencadenamiento de ciertas actitudes en el/la líder. A partir de esta teoría podemos empezar a destacar la importancia

que desarrollará la cultura organizacional a la hora de promover una serie de liderazgos u otros, ya que los valores y premisas que rigen la cultura de la organización forman parte de la situación a la que tienen que hacer frente los/as líderes en su día a día.

Por último, trataremos los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional introducidos por Burns (1978) y retomados por Bass (1985), quien desarrolló el primer instrumento para medir dichos tipos de enfoque (*Multifactor Leadership Questionnaire*). El interés de este enfoque radica en el hecho de que se tienen en cuenta de forma conjunta las variables anteriores: rasgos personales del líder, situación y comportamientos que lleva a cabo. En esta línea, Bass distingue dos modelos de liderazgo activo: transformacional y transaccional; y uno pasivo: el *laissez-faire* (ausencia de liderazgo). En el liderazgo transformacional se crea un espíritu de equipo donde los objetivos organizacionales priman sobre los propios, mientras que en el segundo, el/la líder inspira a sus seguidores a partir de premios y sanciones. A partir de este modelo, que se ha mostrado más efectivo y satisfactorio que el transaccional (Bass y Avolio, 1994), se desarrollarán los estudios que analizan la existencia de diferencias de liderazgo entre mujeres y hombres.

En resumen, hemos visto cómo los estudios generales del liderazgo no tienen en cuenta la variable género/sexo, sino que priorizan otras como la situación o el comportamiento, por tanto, dichos enfoques nos han permitido aproximarnos a nuestra temática de estudio y conocer las principales tendencias dentro de la psicología social, pero no ver si es posible asignar un tipo de liderazgo diferenciado según sexo/género. Partiremos pues del reconocimiento de la importancia de los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, que sirven de base para sustentar nuestro trabajo y entrever las diferencias de liderazgo según sexo/género.

## LA VARIABLE SEXO/GÉNERO EN LOS ESTUDIOS DE LIDERAZGO

El estudio académico sobre liderazgo femenino ha adquirido un gran protagonismo en las últimas décadas a raíz de los cambios acontecidos en el panorama empresarial, debido al proceso de globalización, al protagonismo de la crisis económica mundial, el gran desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y la aparición de una ciudadanía más crítica y activa. Todos estos componentes han puesto de relieve la necesidad de reformular las bases del mundo de los negocios para avanzar hacia una sociedad más respetuosa, y reformular dichas bases supone poner en entredicho el tipo de liderazgo llevado a cabo tradicionalmente. Así pues, la búsqueda de nuevas maneras de entender la empresa y la dirección, han promovido el interés en el estudio de las diferencias de liderazgo según sexo/género.

Como ya hemos avanzado al inicio del presente trabajo, debido a la proliferación de estudios y al carácter multidimensional del fenómeno del liderazgo, existe una gran heterogeneidad entre las posiciones de los/as autores/as y los resultados de cada estudio concreto. Esto se debe en gran medida a que cada autor/a ha primado su propia perspectiva sobre el tema, y con ello una visión, un método y unas variables a estudiar. Partiendo de esta premisa, resulta más que comprensible que se lleguen a conclusiones muy distintas dependiendo del estudio al que nos refiramos. No obstante, como nuestro objetivo principal estriba en conocer los principales estudios de liderazgo que tienen la variable sexo/género como elemento central, deberemos mantener la mente abierta a posiciones dispares. En esta línea, cabe señalar que destacamos dos líneas de investigación principales: aquellos estudios que no encuentran pruebas contundentes para afirmar diferencias entre liderazgo femenino y masculino, y aquellos que sí apoyan la existencia de un liderazgo femenino. Otro dato a tener en cuenta es que la mayor parte de los estudios tratados se centran en las diferencias de liderazgo entre mujeres y hombres intentando saber qué grupo se acerca más al modelo de liderazgo transformacional.

En primer lugar destacaremos la posición que no apoya la existencia de un liderazgo femenino, cuyos/as autores/as suelen llegar a dicha conclusión porque en sus estudios no se ven pruebas concluyentes, es decir, resultados cuantitativos de relevancia, que permitan sostener dichas diferencias entre sexos/géneros. En muchos casos se da una ligera diferencia positiva hacia la asociación de las mujeres con liderazgos transformacionales, pero al no considerarla los/as autores/as de tamaño suficiente, dicha diferencia es obviada. En este aspecto, nos gustaría remarcar que los procesos culturales y de socialización a los que somos sometidos/as desde nuestra infancia, definen nuestra forma de entender el mundo, así, el no reconocimiento de un liderazgo femenino en estos estudios se puede deber a que hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX el prototipo de líder ha sido asociado al sexo masculino, llegando incluso a anularse la posibilidad teórica de pensar formas de liderazgo femenino. Por tanto, no nos debe sorprender que muchos/as autores/as sean reticentes a reivindicar un liderazgo femenino, ya que caen en el error de asociarlo sólo a mujeres y no ven la potencialidad del modelo en sí mismo.

Respecto a los estudios y autores/as que sí defienden la existencia de un modelo de liderazgo femenino diferente del masculino, debemos destacar las siguientes conclusiones. Marilyn Loden (1987) diferencia el estilo masculino (esquema piramidal) de corte más competitivo, autoritario, controlador y con una resolución analítica de los problemas, del liderazgo femenino (esquema reticular) más centrado en la cooperación, la colaboración y la resolución de problemas de corte intuitivo y empático. Por otra parte, Sally Helgesen (1993) en lugar de diferenciar dos modelos de liderazgo según sexo, lo que hace es identificar un rasgo considerado “femenino” que se puede dar dentro de cualquier modelo de líder, dicho rasgo se refiere a la cooperación y la igualdad por encima de la competición y el control. Siguiendo esta postura, Rosener (1990) también opta por la participación y el acto de compartir información entre todo el equipo de trabajo, como forma principal de liderar de las mujeres. Kaufmann (1996) va un paso más allá y empieza a definir un modelo de liderazgo femenino como un modo novedoso de liderar en contraposición al de los hombres, destacando la parte emocional y humana del/la líder.

Algo que tienen en común las afirmaciones anteriores es que el esquema de liderazgo que parece asociarse a las mujeres se diferenciaría del modelo tradicional masculino, porque en él se daría un predominio de la participación en igualdad de condiciones que fortalece las relaciones entre los miembros del equipo, creando modos de trabajo reticulares; mientras que en el modelo de liderazgo masculino primarían el éxito personal y la racionalidad científica en el logro de los objetivos estratégicos. Además, según los resultados de dichos estudios la mayor parte de las autoevaluaciones de directivas y de sus subalternos suele asociarlas con rasgos propios del liderazgo transformacional como la capacidad de motivar al equipo para que comparta la visión empresarial así como para que aprovechen sus propias capacidades y sean creativos en sus labores, rasgos de dicho modelo que definiremos en el siguiente apartado.

Resulta complicado llegar a una conclusión definitiva acerca de la existencia de un liderazgo femenino. Sin embargo, en la mayor parte de los casos estudiados, aunque sea sólo por una distancia cuantitativa pequeña, las mujeres suelen considerarse y ser consideradas como más cercanas al estilo de liderazgo transformacional. Así pues, vamos a defender la existencia del liderazgo femenino diferenciado en valores y comportamientos al modelo masculino, que se correspondería con el de la empresa tradicional. Somos conscientes de que dicha afirmación es una actividad de categorización muy peligrosa, porque conlleva atribuir cualidades a un colectivo concreto, y asumir una visión estereotipada de la realidad (García-Prince, 2008: 2). Por tanto, debemos tener presente que dicha asignación de cualidades no tiene carácter ontológico y se explica desde los procesos de socialización y la cultura organizacional concreta.

Cuando defendemos la existencia de un liderazgo femenino no caemos en el error de asociarlo de forma natural a la mujer, como si ésta estuviera predestinada por naturaleza a desarrollar aptitudes como la empatía o la intuición, lo asociamos por razones socializadoras. Y es que tanto la identidad femenina como la masculina se definen de forma paralela a la separación dicotómica de los espacios sociales, basada en binomios excluyentes donde los hombres denotan autoridad, control, eficacia, agresividad y racionalidad; mientras que a las mujeres se las construye como seres sensibles, emotivos y cooperativos (García-Prince, 2008: 12). Por esta razón, resultaría socialmente lógico que fueran en su mayoría mujeres las que desarrollasen liderazgos transformacionales, ya que al ser educadas en valores de cuidado y responsabilidad, construyen una forma de ver el mundo como una “red de conexiones”, mientras que los hombres lo perciben como un “orden social jerárquico” (Cuadrado, 2003: 294). Sin embargo, remarcamos que el desarrollo del liderazgo femenino no dependerá tanto del sexo/género, como de la cultura organizacional y cómo de implantada se encuentre la ética en su gestión del día a día.

### **HACIA UN MODELO DE LIDERAZGO FEMENINO DE CORTE TRANSFORMACIONAL**

A lo largo de las décadas se ha ido creando la idea del líder como el “animal alfa”, un personaje fuerte, astuto y basado en una noción dominante del poder (Puyal y Sanagustín, 2003: 170). Este hecho unido a las dificultades que han tenido que hacer frente las mujeres para acceder a cargos de responsabilidad, ha provocado que la idea de una líder femenina fuera impensable para la mayor parte de las organizaciones empresariales. A raíz de estos hechos y “debido a la presión de la cultura organizacional tradicional caracterizada por un fuerte masculinismo, las empresas han reconocido un único estilo de dirección” (Ramos, 2005: 101), asociado históricamente a los hombres. Aún hoy en día la mayor parte de los cargos de toma de decisiones son ocupados por hombres, y aquellas mujeres que han podido acceder, se han visto obligadas a comportarse según el canon de liderazgo masculino tradicional.

Y es que las mujeres no se consideran tan adecuadas para desempeñar dichas posiciones porque se asocian al estereotipo femenino, devaluado en la cultura organizacional dominante (Ramos, 2005: 120), que las une indefectiblemente con las actividades que se realizan en el ámbito doméstico. Además, los liderazgos mayormente demandados hasta el momento se basan en valores como la competitividad, la agresividad y la fuerza que al mismo tiempo vertebran el estereotipo masculino. Esto se debe en gran medida a que el mundo empresarial se encuentra en el ámbito público, espacio asignado social y culturalmente a los hombres. Además, al tratarse de una institución social, la empresa refleja las estructuras sociales, por eso las bases sobre las cuales se sostiene la cultura organizacional son de índole androcéntrica y provocan la exclusión de las mujeres. Si las empresas reconocieran los beneficios que puede aportar el estilo femenino a sus modelos de gestión, se evitaría que muchas mujeres ejercieran un estilo que no es el suyo e imitasen el de los hombres, disminuyendo su eficacia y la de su empresa (Loden, 1987: 104).

Esta experiencia cultural que han acumulado las mujeres, ha provocado que en muchos casos se enmascaren los liderazgos femeninos bajo una agresividad impuesta por la dinámica del mundo de los negocios. Pero hoy en día, frente a un contexto empresarial dinámico, las organizaciones deben saber adaptarse a los cambios, y uno de esos cambios supone el reconocimiento de que el modelo de liderazgo tradicional se ha quedado obsoleto y necesita complementarse, ya que se enfoca casi únicamente a la consecución de objetivos y del beneficio económico. Esto es algo propio de las organizaciones tradicionales, altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional. Frente a este nuevo contexto, los valores masculinos ya no resultan eficaces para dirigir una organización, el modelo tradicional está muriendo y es ahora cuando las mujeres deben empoderarse hacia puestos de dirección.

En esta línea, debemos pararnos a analizar qué nos ofrece el modelo de liderazgo transformacional a la hora de abordar una visión de las organizaciones más ética y responsable. Si profundizamos en dicho modelo, se pueden distinguir cuatro factores clave denominados como las “Cuatro I’s”: carisma o influencia idealizada (*Idealized influence*), motivación inspiracional (*Inspirational motivation*), consideración individualizada (*Individualized consideration*) y estimulación intelectual (*Intellectual stimulation*) (Cuadrado y Molero, 2002: 41). Un liderazgo de corte carismático permite que el equipo perciba al/la líder como un modelo a seguir, se genera confianza y respeto, percibiendo que el/la líder hará lo correcto en cada ocasión. En segundo lugar, la motivación inspiracional se basa en que el/la líder transmita su perspectiva al equipo para alcanzar la visión empresarial de modo que todos/as y cada uno/a compartan dicha meta. En tercer lugar, la estimulación intelectual nos remite a la idea de fomentar la creatividad a la hora de abordar problemas y a la aportación de ideas sin ser juzgadas por diferir de las de la persona al mando. Por último, la consideración individualizada se refiere a que el/la líder presta atención a las necesidades del/la empleado/a, desatando su potencial y haciendo que sus aspiraciones personales se conjuguen con los objetivos organizacionales. En relación a esto, cabe destacar la importancia de una comunicación bidireccional y en constante flujo entre el/la líder y las personas que conforman su equipo, y es que si el/la líder quiere que el equipo se implique con la misión de la empresa, debe saber comunicar sus valores, la misión y la identidad organizacional.

Como se puede observar, estas cuatro características referentes al modelo transformacional se pueden asociar fácilmente con algunos de los rasgos propios del liderazgo femenino. Autoras como Loden (1987) sostienen que el liderazgo masculino responde a un esquema piramidal, mientras que el femenino se identifica con una estructura en redes, un perfil que se ajusta mejor al funcionamiento reticular de la actual Sociedad de la Comunicación, también conocida como sociedad-red (M. Castells, 1999). Además, características asociadas mayoritariamente a los valores femeninos tales como el cooperativismo, la colaboración, y la sensibilidad, adquieren relevada importancia en el ámbito directivo. Por tanto, podríamos admitir que el modelo transformacional se acerca más al perfil de liderazgo femenino tratado anteriormente, ya que las “Cuatro I’s” se corresponden mejor con las características históricamente atribuidas a las mujeres e interiorizadas por ellas mediante el proceso de socialización, con las que se sienten más cómodas y desarrollan en el trabajo de dirección (Escapa y Martínez, 2010: 57).

Creemos pues, que el liderazgo femenino de corte transformacional responde de forma más satisfactoria a las demandas de dirección de las organizaciones frente a un mundo económicamente globalizado y en pleno proceso de recesión. Hoy en día, las organizaciones precisan regirse por la cooperación, la colaboración, y el triunfo compartido (Felber, 2012), ya que es cuestión de justicia que las empresas impulsen el respeto por las personas y el medioambiente dentro de la actividad económica. Cabe destacar que estos aspectos que acabamos de enumerar encajan mejor en el modelo transformacional y “son comunes a las características de la dirección femenina, lo que permite asociar el estilo transformacional a las mujeres” (Ramos, 2005: 128). Esto puede ser entendido como una gran oportunidad para el empoderamiento femenino y para que éstas ocupen lugares de responsabilidad en las organizaciones empresariales o de cualquier otra índole. Además, el modelo de liderazgo transformacional está siendo percibido como un estilo que permite generar organizaciones más sanas y por esta razón, ya en el Congreso Internacional *Women in Politics* dentro del foro de ONG’s en Hairou (China, 1995), este tipo de liderazgo se consideró como “un modelo a seguir para el nuevo liderazgo de las mujeres en el mundo” (García-Prince, 1998: 52). Es decir, este tipo de liderazgo se concibe como una óptima propuesta para generar oportunidades de participación en la toma de decisiones y las posiciones de poder para las mujeres.

En resumen, hasta hace bien poco no existía la noción del liderazgo femenino, simplemente porque la idea de la mujer ha sido construida sobre valores menospreciados en el ámbito público de la toma de decisiones, valores como la sensibilidad, la empatía o la intuición. Por tanto, la idea de una mujer líder era algo que no se correspondía con el estereotipo de género asociado a la feminidad y no encajaba en el imaginario colectivo. Por esta razón, en la mayor parte de los casos, aquella mujer que ha deseado o pretendido ascender y ocupar un puesto de dirección estrechamente vinculado a la toma de decisiones, ha tenido que adoptar las conductas, comportamientos y actitudes asociadas al modelo tradicional de gestión, renunciando a rasgos de su propia identidad. Sin embargo, en un contexto de emergencia de valores como el cooperativismo, la colaboración y el triunfo compartido, las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que “les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc.” (Kaufmann, 1996: 186).

## LA ÉTICA EMPRESARIAL PARA EL FOMENTO DEL LIDERAZGO FEMENINO

En las últimas décadas la globalización ha supuesto una progresiva transformación de las estructuras económicas mundiales que ha provocado que los mercados se vuelvan frágiles, y que vivamos en un mundo interconectado donde la ciudadanía empieza a hacer valer su protagonismo. Además, la competencia se traslada a un nivel mundial, aumenta en mayor grado la competitividad de los agentes económicos, muchas de las corporaciones más importantes se vuelven transnacionales, los centros de producción se desplazan hacia la periferia, el mercado financiero se vuelve más volátil y el papel del Estado se torna difuso, otorgando cada vez mayor poder de decisión a las empresas. En este contexto de fuerte dinamismo, las organizaciones se ven en la necesidad de replantear sus modos de trabajo, volviéndose más flexibles y proactivas.

El auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha permitido la creación de redes de contactos mundiales, acercando tanto al público como a las organizaciones la capacidad de traspasar las barreras espacio-temporales para comunicarse alrededor del mundo. Las organizaciones se están dando cuenta de la importancia de este hecho y el público se torna más consciente frente a las actuaciones empresariales y demanda una visión plural de dichas entidades. Esta Sociedad de la Comunicación (Castells, 1999) se caracteriza por nuevas estructuras comunicativas en forma de red, supuestamente más democráticas por el acceso generalizado del gran público a fuentes de información y demás. Dichas redes permiten que las organizaciones puedan funcionar, si así lo quieren, de un modo más cercano a los agentes que forman parte de su entorno, otorgando a sus *stakeholders*<sup>3</sup> la oportunidad de ser escuchados, creando un círculo de *feedback* entre la empresa y las demandas sociales.

A dicho proceso globalizador y de transformación comunicativa, se debe sumar la reciente crisis económica y financiera en la que nos encontramos inmersos desde el año 2008. Debido a las interconexiones que caracterizan este nuevo contexto, la crisis ha afectado a todo el globo sin excepciones. Así pues, si de algo ha servido esta situación de reestructuración económica y social es para poner en duda o plantear nuevas cuestiones alrededor del mundo empresarial, los modos de dirección y el sistema económico mundial. En este escenario vemos cómo muchas organizaciones empiezan a plantearse la presunta efectividad de un modelo de liderazgo tradicional basado en el estereotipo masculino, cuestionamiento que deberá encaminar a las organizaciones empresariales hacia nuevos modelos de gestión que pasan por una visión transformacional del liderazgo.

---

<sup>3</sup> Cabe destacar en esta línea, que cuando hablamos de stakeholders nos vamos a referir a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984: 24).



La internacionalización de las empresas provoca en gran medida una disolución del papel del Estado, que ya no puede “controlar” lo que una organización europea, por ejemplo, hace en su sede de la India, donde se rigen por las leyes de dicho país. Por tanto, se vuelve necesario que las organizaciones sean conscientes de su propio carácter social, porque serán ellas mismas las que tengan que regirse por principios morales universales, cuando las leyes de un país no se ajusten a los criterios que la propia cultura organizacional considera justos. Se hace necesario pues ampliar el marco legal que legitima la acción de la empresa, porque las leyes de un país pueden no tener validez en otro, así que la moralidad entra aquí como fuente de legitimación universal. Y es que cualquier empresa en su toma de decisiones desde la libertad dentro del ámbito de la sociedad civil, posee una responsabilidad de carácter económico, social y ecológico (González, 2007: 207). Al reconocer que las organizaciones empresariales forman parte inextricable de la sociedad civil y son generadoras de bienes sociales (Conill, 2004), estamos afirmando que deben comportarse de forma ética y responsable en todas sus actuaciones, ya que éstas tienen sus consecuencias en el entorno que les rodea. Por tanto, al tratarse de una institución social que reproduce las estructuras sociales, materiales y simbólicas, es inevitable que uno de los problemas centrales que se trasladan a su día a día sean las desigualdades por razón de género. Desde aquí creemos que la empresa tiene la responsabilidad de hacer frente a dicho problema, crear modos de trabajo más igualitarios y brindar a las mujeres oportunidades laborales en los puestos de dirección.

Por todas estas razones, se hace más que necesaria la integración de la ética empresarial, desde la conciencia de una responsabilidad social y integrando también la perspectiva de género. Y es en este sentido cuando sostenemos que las organizaciones éticas son las más prometedoras a la hora de incentivar liderazgos femeninos de corte transformacional. En primer lugar, porque si realizan una escucha activa con el entorno sabrán que precisan dejar atrás un modelo de liderazgo basado en valores excluyentes y agresivos, y deben abrir paso a liderazgos transformacionales que impliquen una forma relacional y respetuosa de entender el trabajo. En segundo lugar, porque como hemos dicho anteriormente la empresa como institución social debe atender las demandas de sus grupos de intereses, contribuyendo para transformar las estructuras sociales excluyentes. Así pues, es responsabilidad de la empresa facilitar el acceso de las mujeres hacia cargos de relevancia en el entorno organizacional, y de este modo dejar aflorar la verdadera vía de liderazgo femenino, sin coacciones ni barreras. Defendemos pues la hipótesis de que cuanto más implantada esté la gestión ética dentro de la empresa, mayores posibilidades habrá de que las dinámicas de trabajo se basen en la igualdad, de que los puestos de dirección estén abiertos a las mujeres y de desarrollar modelos de liderazgo femenino. Por tanto, concebimos que una empresa ética es el paso previo para la incentivación de liderazgos femeninos de corte transformacional, y para la consecución del empoderamiento de las mujeres.

En conclusión, una cultura y gestión organizacional que responda a criterios éticos, permitirá fomentar liderazgos femeninos de corte transformacional, ya que habrá incluido la demanda de una igualdad efectiva entre mujeres y hombres dentro de los puestos de dirección, al mismo tiempo que fomentará una forma de dirección basada en valores responsables, relacionados con dicho modelo. Y es que integrar la perspectiva ética en la gestión empresarial puede resultar una buena herramienta para promover la igualdad dentro de las organizaciones, porque nos permite integrar a todos los afectados por su actividad en un diálogo donde todas las necesidades legítimas deben ser tenidas en cuenta, y entre ellas se encuentran irremediablemente las desigualdades laborales por razón de género/sexo. Además, resulta una vía de apertura hacia el fomento de liderazgos femeninos de corte transformacional, ya que los cambios económicos y sociales producidos en las últimas décadas, demandan nuevas formas de gobernar las empresas, modos éticos y conscientes del impacto de la actividad empresarial en el mundo.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente comunicación hemos abordado el estudio del liderazgo con el objeto de definir un modelo femenino de corte transformacional. Se ha podido comprobar la gran heterogeneidad de enfoques, disciplinas y estudios realizados en torno a dicho fenómeno, y a la existencia de diferencias entre el liderazgo desarrollado por mujeres y hombres. Sin embargo, a pesar de la disparidad de resultados y conclusiones de la que hemos podido ser testigos, apoyamos la existencia de un liderazgo femenino diferenciado en valores, actitudes y modos de actuar del modelo tradicional asociado y ejercido históricamente por hombres dentro de las organizaciones empresariales.

Las diferencias que se encuentran en los liderazgos que desarrollan tanto mujeres como hombres se basan sobretudo en una percepción de las primeras como líderes o directivas más transformacionales. Se trata de líderes con carisma, que muestran su apoyo y compromiso con el equipo en el día a día, interesándose por las metas personales de cada empleado/a, fomentando una comunicación fluida y atendiendo a los retos y problemas con respuestas justas y éticas. Las características que hemos asociado al liderazgo transformacional, mayormente por parte de autores como Bernard Bass y Bruce Avolio, muestran un gran paralelismo con el rol femenino en el que son educadas las mujeres en nuestra sociedad. Rasgos como el carisma, el interés por los demás, la comunicación reticular, etc. forman parte también de los valores de socialización femenina. Por esta razón, no resulta extraño afirmar que existe un liderazgo femenino y que éste responde al modelo transformacional, de mayor efectividad que otros tipos como el transaccional o el *laissez-faire*.

Sin embargo, debemos recordar que el liderazgo femenino no es potestad única de las mujeres, ya que resultaría contraproducente entenderlo como un modelo de líder que se contrapone al masculino o que responde a tipos ideales (Puyal y Sanagustín, 2006: 172, 173), porque esto supondría una perpetuación intencionada de las diferencias. Aunque es comprensible que las mujeres estén más preparadas para desarrollarlo debido a su forma de entender el mundo, construida a partir de la educación recibida en torno a los roles de género que vertebran nuestra sociedad. En este sentido, es la cultura organizacional y muchos otros factores del entorno, los que van a determinar en gran medida si se promueven un tipo de liderazgos u otros, más allá del sexo o el género asignado al/la líder. Por tanto, la organización debe ser la primera comprometida en promover los liderazgos femeninos de corte transformacional, ya que los/as líderes deben sentirse libres dentro de la empresa para actuar de dicho modo, y esto solamente se podrá conseguir con empresas que se rigen por acciones morales.

En esta línea, hemos visto que la implantación de una gestión ética en las empresas está directamente relacionada con la promoción de la igualdad en las organizaciones y con el auge del liderazgo femenino, ya no tanto por incorporar a las mujeres a la toma de decisiones, que también, sino por los valores que promueve dicho modelo de liderazgo en la empresa. Así pues, sostenemos desde aquí que una institución que se considere ética, promoverá una cultura organizacional basada en la escucha activa, el respeto a los *stakeholders* y al entorno, implicando a todos/as y cada uno/a de sus miembros en la toma de decisiones. El contexto actual de crisis económica demanda cambios en la gestión organizacional, dejando atrás el modelo tradicional de dirección, se abre paso una nueva manera de entender las organizaciones, como una red interconectada con el entorno y la sociedad, una red que ha de responder de forma ética de sus actuaciones. Qué mejor camino para conseguir esto que ofrecer a las mujeres la oportunidad de desarrollar sus propios liderazgos en el marco de una empresa plural que se abre hacia fuera y permite la entrada de nuevas voces en su seno.

## BIBLIOGRAFÍA

Bass, Bernard M. y Bruce J. Avolio (1994): "Shatter the glass ceiling: woman may make better managers", *Human Resource Management*, Vol. 33 N°4, (549-560).

Bass, Bernard M. y Bruce J. Avolio (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, CA.

Blázquez, Belén (2005): "Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva", *VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno*, Madrid.

Castells, Manuel (1999): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Siglo XXI, Madrid.

Conill, Jesús (2004): *Horizontes de economía ética*, Tecnos, Madrid.

Cortina, Adela (2004): "Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social", *XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial*, Fundación ÉTNOR, N° 14, (7-18).

Cortina, Adela (2005): *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*, Trotta, Madrid.

Cuadrado, Isabel (2003): "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?: Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección", *Revista de Psicología Social*, N° 18, (283 - 307).

Cuadrado, Isabel y Fernando Molero (2002): "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles/as", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18 N°1, (39 - 55).

Escapa, Rosa y Luz Martínez (2010): *Jo, directiva. Estratègies de lideratge per a dones directives*, Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Barcelona.

Felber, Christian (2012): *La economía del bien común: un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*, Deusto, Barcelona.

Freeman, Edward (1984): *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

García Prince, Evangelina (1998): "La participación de las mujeres en las estructuras de poder y de toma de decisiones", Documento OEA/Ser. L. II/7. 7, CIM/CIMDE/doc. 4/98, Washington, D.C.

García Prince, Evangelina (2008): "Dirigir y liderar con enfoque de género: el liderazgo y los modos de dirigir de las mujeres", *Agrupación para la igualdad en el metal, Proyecto EQUAL I.O. METAL – Acción 3*, España.

García-Marzá, Domingo (1999): "Mujer y entorno empresarial", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N°4, Zaragoza.

- García-Marzá, Domingo (2004): *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Trotta, Madrid.
- González, Elsa (2007): «La teoría de los *stakeholders*. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa», *Veritas*, Vol. 2 N°17, (205-224).
- González, Elsa (2012): “El modelo de empresa plural desde el enfoque de los *stakeholders*”, *Debats*, N°116, (71-80).
- Helgesen, Sally (1993): *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*, Vergara, Buenos Aires.
- Kaufmann, Alicia (1996): “Tercer milenio y liderazgo femenino”, en Nuño, Laura (coord.): *Mujeres: de lo privado a lo público*, Tecnos, Madrid, (177-186).
- Kaufmann, Alicia (1999): *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*, *Opiniones y Actitudes*, N°56, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Loden, Marilyn (1987): *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*, Hispano Europea, Barcelona.
- Lupano, María Laura y Alejandro Castro (2008): “Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo”, *Perspectivas en Psicología*, N°5, (69 – 77).
- Lupano, María Laura y Castro, Alejandro (2006): “Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación”, *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, N°6, (107 - 122).
- Millett, Kate (2010<sup>1970</sup>): *Política sexual*, Cátedra-Instituto de la Mujer, Colección Feminismos, Universitat de València.
- Puyal, Esther y Victoria Sanagustín (2006): “El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas”, *Trabajo 17 Universidad de Huelva*, (169 - 186).
- Ramos, Amparo (2005): *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*, PUV, Valencia.
- Rosener, Judy B. (1990): “Ways Women lead”, *Harvard Business Review*, N° 68, (119-125).